

価格戦略についての総合的点検

定 村 禮 士

はじめに

わが国の消費性向の変化については、様々な分野で指摘されるようになって久しい。日本経済新聞社が季刊ではあるが「消費と流通」という雑誌を刊行しだしたのも、かかる変化を敏感に読み取ったからに外なるまい。マーケティングはまさにこうした消費動向の変化を競争的に捉え、的確に対応しようとするところにその本質の一面を持つ。つまりマーケティング活動の各分野で消費性向の変化に対応して、どんな変化が発生しつつあるのか点検すべき時期にさしかかっているのではないかと考えられるのである。

最近、何となく感じていたことの一つに、市場でのいわゆる「定価」表示の減少傾向がある。たまたまあるスーパーマーケットで定価表示してある商品をチェックしてみたところ、箱物菓子、袋物駄菓子の一部、包装うどん、包装とうふ、納豆、パン類、化粧品、プライベイト・ブランドの衣料品くらいで、取扱い全商品に占める定価表示商品は5%に満たない商品量のように観察されたのである。もともと生産者による消費末端価格の設定行為は、合理性を欠いていたとも言えるのであるが、多くの消費者は表示されているいわゆる「定価」を価格の高値、安値の評価基準として利用していたわけで、現実にこのように基準が無くなっていたことは意外であった。昭和48年のいわゆるオイル・ショック後、再販制度の採られている出版業界が、大きく変動する物価に対応するため様々な苦労をしていたことは記憶に新しい。最近ようやく奥

づけに定価を印刷する出版物も復活しているが、一時は表紙カバーや帯にのみ定価を印刷し、物価変動にいつでも簡単に対応出来るよう工夫していたものであった。この傾向が消費財一般にも影響した結果が定価消失の原因であるとする見方もあながち間違ではなかろう。

しかしながらそれよりも、定価が商品に表示されなくなったのは、流通業者のコスト・パフォーマンスに生産者が対応したもので、本来の姿に返ったのだと見るのが一般的であるかも知れない。昨年、家電業界でオープン・プライスなる制度が採用されたが、これは「小売標準価格」という一般名称のいわゆる「定価」の残っている家電業界の新しい試みである。旧製品や競争力を喪失した製品は、「小売標準価格」「販売店価格」「販売店値引価格」と表示され、更に赤字で実売価格が示されるといった具合に複雑な価格表示になり勝ちであった。こうした小売段階の価格状況に、当然のことながら消費者からの批判も起こり、生産者も再び「二重価格」問題として世論の指弾を受けかねない状況にあると判断して対応したのがオープン・プライス制度でもあろう。各販売店が独自に価格を設定する商品、つまり消費者が販売業者との信頼関係の下で商品価格を評価する商品として位置づけ、その動向を見守りつつあると見ることも出来るのである。消費者があまりにも専門的な商品であるため価格評価が困難であるような商品分野ですら価格設定の合理性が求められ始めたと言えるかも知れない。

しかし、私は「定価」が市場から姿を消したのはどうもこうした合理性が求められた結果だ

けではないように思うのである。旧聞に属するが、三越百貨店の混乱の原因の一つで、高級婦人服のオリジナル・ブランド品の流通と価格形成問題が脱税問題とからんで表面化したことにふれておきたい。確か「カトリーヌ」というブランド品が香港のペーパー・カンパニーである子会社を2社ほど経由して三越百貨店に納入され、子会社利益が秘かに私されていたという問題である。ここでは、この事件で百貨店取扱い商品の価格形成の一端がはしなくも露呈したことを指摘したいのである。百貨店は消費者の情緒的高級性を志向した購買行動に対応する販売店であるとされるが、それだけに価格の安さよりも相対的に商品の良さや presteege の高さを訴え、相対的な高価格を演出してきたのである。こうした時、販売者の提供するすべてのサービスやその結果生れるイメージの高さを表現しており、生産者の提示するいわゆる「定価」はむしろ邪魔である。そしてまた、三越百貨店は、この商品の良さや presteege の高さが如何なる側面を合せ持っているのか、その実状をあからさまにしたとも言えよう。

ところで、それでも消費者は情緒的高級性を志向した購買行動を増加させているように思われる。それは豊かな社会を反映して、購買時の商品評価ポイントとしての価格の地位は下落し、むしろ個性やファッション性の獲得のためなら価格レベルをそれほど問わないといった傾向である。こうした動向を生産企業が見逃すはずがなく、コストよりも需要動向を重視した製品計画や価格設定が増加していると見てよからう。最近、コスト・パフォーマンスといったことが言われる背景には、逆説的ではあるが、三越百貨店事件に象徴される虚飾的商品があまりにも多いという実態があるように思われる。

従来の価格設定論を見ると、マクロ経済学の価格理論をそのまま採用し個別経済の理論として展開しているものがままたるかに思われる。当然の事ながら現実性を欠いており気になるものであった。原因はいろいろあろうが、基礎理論と高度に競争的で複雑な経営環境の下でのダ

イナミックな対応理論、つまり価格管理理論との結合が不充分であるところに、大きな原因があるように思われ、この点の整理を一度自ら果してみる必要があると考えていた。

コンピュータの発達とその活用は、企業経営にとっては不確実性への挑戦の武器を与えられることでもある。この意味からも、価格設定は様々な段階で精緻になり、変化していくことが考えられる。販売段階では、既に POS の採用で、価格表示が単品表示から棚表示に変わっている店も見られるのである。

こうした状況の変化を確実に捉え、将来を展望していくには、これまでの価格設定戦略を整理し、点検しておくことが大前提となる。本稿は、私なりの価格設定戦略の整理点検を果たすことを大きな目標としている。

Ⅱ 価格戦略の意義とその重要性

1 価格戦略とは何か

マーケティング活動における価格戦略は、生産者が提供する製品との関わりで決定した価格についての基本方針の下で、消費者の利用性向、競争者の状況、市場での地位などを勘案し、自己に有利な状況を生むような製品価格を市場で形成しようとする、一連の計画的企業活動を指している。

市場での価格形成にかかわる一連の活動をその機能面から考察すると、具体的には次の2つの領域の戦略問題であることがわかる¹⁾。

- (1) 提供する製品やサービスの価格を、どんな理由から、どんな方法で、どんな値段に決定するかという価格設定戦略。
- (2) 設定された価格を、取引条件、取引先の製品流通上果たす役割、取引時期、市場での競争的地位など特定の状況に適合するように補正していく補完的価格戦略、いわゆる価格管理戦略。

生産者が、市場にどのような製品やサービスを提供しようとするのか決定するに当たって、価

1) 木村立夫「価格戦略」、村田昭治・田内幸一編『現代マーケティングの基礎理論』同文館、昭和56年、227頁。

格は常に重要な関連要素として検討され、製品の性格づけや市場での位置づけに当って相互に規定し合っていると見てもよい。例えば、自動車や化粧品などによく見られるランク別製品の検討はそのまま価格ランクを規定するものでもある。価格戦略の展開は、常にこのような価格についての基本方針の下で検討されることとなる。

2 マーケティング・ミックスの重要要素としての価格

このような検討を更に深めるならマーケティング活動における価格戦略はマーケティング・ミックスの重要な変数であることに留意しつつ立案されなければならないことが判る。マッカーシー (E. J. McCarthy) は製品 (products), 販売促進 (promotion), 販売経路 (place) および価格をマーケティング・ミックスの主要な 4 変数 (4P) として位置づけている²⁾。

わが国の産業界を眺めてもマーケティング状況の成熟していると言われる化粧品、石ケン洗剤、家庭用電気製品、自動車、合成繊維品、ビールといった業界では、4P を上手にミックスしていると判断される企業ほど成功度が高く、良い業績をあげているように思われる。コトラー (P. Kotler) は「価格は製品自体とともに最も重要なマーケティング・ミックスの要素を構成しており、また原価と共に企業収益を造出する要因になっている³⁾。」としている。価格は売上高と利潤の双方に影響するのであるから殊に重視されるべきであるように思われる。それなのにアメリカ産業界では 1970 年頃までは、さほど重要なものとされず、最近になってようやく企業のマーケティング政策の中で重視され始めたことが、コトラーの指摘からもうかがえ

表 1 マーケティング上の成功要因の順位

マーケティング活動	重要度順位	
	1975年	1964年
価格設定	1	6
顧客サービス	2	5
販売員管理	3	3
製品研究開発	4	1
マーケティング・コストの予算と管理	5	9
物的流通	6	11
市場調査	7	2
マーケティング組織構造	8	7
広告・販売促進計画	9	4
流通チャネル管理	10	8
クレジットの拡大	11	10
P R	12	12

(出典) P. Kotler, *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, 1980. p. 398.

るのである⁴⁾。マーケティング先進国といわれるアメリカ産業界の動向としては、遅すぎた感じがしないでもない。(表 1)

価格戦略がマーケティング・ミックスに当たっても、より一層重視されるべき理由として次のような諸点をあげることが出来る⁵⁾。

- (1) プライシングの巧拙は、企業の目標である利益に関係があること。
- (2) プライシングの巧拙は、売手と買手の同意を得るか否かの鍵となり売上高を左右すること。
- (3) プライシングは、競争企業の価格変更への対応手段として重要であり、有力な競争武器であること。
- (4) コスト・アップなどの環境条件の変化に対して、プライシングでどう対応していくかは、企業の存続さえ左右する問題であること。
- (5) プライシングは企業をとりまく関係集団に大きな影響を与え、企業イメージに強く影響すること。

3 価格戦略の立案と決定

価格に関する基本方針や価格戦略の決定はき

2) E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 5th ed., Richard D. Irwin, 1975, p. 76.

3) P. Kotler, *Marketing Management: analysis, planning, and control*, 4th ed., Prentice-Hall, Inc., 1980, 村田昭治監訳, プレジデント社, 1983年, 328頁.

4) P. Kotler, *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, 1980, p. 398.

5) 宮原義友「プライシング」, 出牛正芳・宮沢永光編『最新マーケティング論』ダイヤモンド社, 昭和 55 年, 141頁.

わめて重要な問題であるからトップ・マネジメントに属するものと考えてよい。アメリカ会計協会の調査によると、トップ・マネジメント又はそれに代わる委員会で決定されており、およそ次のいずれかに分類されている⁶⁾。

- (1) 価格の決定はすべて社長又はその他の最高経営者によっておこなわれる。(小規模企業ではこの方法が多い)
- (2) トップ・マネジメント(取締役会・社長・常務取締役会)が方針を決定し、定価表や重要なオーダーの価格見積りに認可を与える。通常顧客への見積りや販売条件に関する決定は、方針の範囲内で販売部でおこなわれる。
- (3) 会社の各機能部門(一般管理、販売、製造、会計)の長で構成する委員会が方針を樹立し、基本戦略を認可する。

企業規模が大きくなるほど、ある種の価格決定機能は下部に委譲される傾向にある。しかし重要決定には最高経営者がたずさわっており、この面からも価格戦略の重要性がうかがえるのである。

4 価格戦略と販売促進戦略

価格戦略の目標の1つには販売を促進することがある。価格を市場価格より低く設定する時の大きな狙いは、販売を促進し売上高を伸ばしたり、マーケット・シェアを拡大することにあると言ってよい。この意味からは、低価格戦略は販売促進活動そのものでもある。また一方で販売促進戦略の中にも価格戦略に位置づけて不自然でないものを指摘することができる。医薬品業界などでよく見られる現品添付による販売促進活動は、実質的な値引き政策であり、現品添付という名目の下での価格戦略の展開そのものでもある。このように価格戦略と販売促進戦略は重複して捉えられる部分を元来持っているのである。この論文では取引過程で価格的条件として取扱われる事項は一応価格戦略の範疇に入るものとして検討することとした。

6) アメリカ会計協会編、青木茂男訳「価格設定と原価計算」日本生産性本部、昭和38年、19頁。

価格戦略を検討する際よく議論されるのが、価格競争と非価格競争の相異に関してである。フィリップス(C. F. Phillips)とダンカン(D. J. Duncan)は非価格競争の形態として①販売促進、②製品とサービスの質の変更、③トレーディング・スタンプの利用、④流行を変化させること、の4つをあげている⁷⁾。こうした非価格競争の概念設定に対して、非価格競争は価格競争の一変種であるとする主張がある。「非価格競争と呼ぶのは、直接価格の引き下げによる競争以外の競争を指しているが、ダディ(E. A. Duddy)とレブザン(D. A. Revzan)も指摘しているように、この用語は必ずしも適当ではない。資本の目的が利潤である限り、いかなる資本の競争も価格的要素を含まざるをえない⁸⁾。」というものである。この主張は真理の一面をついているが、企業戦略を検討するに当たっては非価格競争の概念を設定する方が有効である。しかもこうした議論をふまえ、価格競争と非価格競争の接点を価格戦略でどのようにうめているのかという視点で、価格戦略を検討し直すことが価格戦略を理解する上で重要であるように思われるし、殊に価格管理戦略の本質への接近に結びつくものと思われる。

II 価格戦略の目標と戦略展開上の条件

1 価格戦略の目標

今日、マーケティング研究上の古典として扱われ、なおかつその内容には現代的意義を有するものが多いとされるショウ(A. W. Shaw)の価格政策に関する考察にまずふれておきたい。ショウは、生産者の一般的な価格政策として次の3つの手段をあげている⁹⁾。

- (1) 市場価格以下で販売すること
- (2) 市場価格で販売すること

7) C. F. Phillips and D. J. Duncan, *Marketing: Principles and Methods*, 4th ed., 1960, p. 642.

8) 森下二次也「続・Managerial Marketingの現代的性格について」経営研究、第41号、8頁。

9) A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, Massachusetts, Harvard University Press, 1951, 伊藤康雄・水野裕正訳、文眞堂、昭和50年、33-39頁。

(3) 市場価格以上で販売すること

- (1) 市場価格以下の販売は言うまでもなく、価格を下げることによって売上高の増加を狙う政策である。詳細には、様々なコスト削減や利益幅の縮小等によって市場価格以下の価格を実現し、潜在需要を開拓したり、競争企業の顧客を吸収することによって、売上高及び利益総額の拡大を狙うものである。一般に言われる価格競争政策であるが競争企業による報復的値下げ競争へと移行し、競争企業同士の壊滅的打撃の下で競争が終息するという危険をはらんでいる。

今日では直截的に市場価格以下の価格設定をおこなうことは回避され、カモフラージュされる傾向にあるとみられる。

- (2) 市場価格での販売は、市場での直接的な価格競争を回避するものである。コスト削減の努力の成果は利益の拡大へと結びつくばかりでなく製品差別化（品質向上、ブランド確立、包装充実、配送強化など）のための原資として活用され、その結果、潜在需要の開拓や、競合企業の顧客吸引を果たし、売上高の増加に結びつくわけである。いわゆる非価格競争への移行である。

- (3) 市場価格以上での販売は、自己の商品を市場での同等の一般商品より価値あるものとして位置づけ、そのための演出（広告やサービス、説得など）によって需要者を納得させ、需要を減らすことなく、一般商品より高価格の設定を可能とする政策である。この政策を成功させるには日常的に製品の品質や便宜性の向上のための努力をおこない、更には販売業者の協力を高め、結果として消費者の主観的高評価を得ることが基本となる。この製品に対する主観的高評価をブランドや企業イメージと一体化させ得る企業は、市場での地位を確固たるものとするのである。わが国の産業界を眺めても一般に一流企業と呼ばれる企業の製品ほど、市場での取引が高価格水準でおこなわれているが、それはこうした努力の成果であると見てよい。

ところで、ショウの示したこの3つの選択は価格戦略の段階的目標を見事に言い表わしているのではないと思われる。即ち市場地位の下位に属する企業や後発企業ほど好むと好まざるとにかかわらず低価格水準での取引を形成し、市場シェアや売上高の拡大を狙う度合いが大きいこととなる。ある程度の市場地位を獲得すると価格競争を回避し非価格競争による優位性の確立に努める段階に入ってくる。そしてその努力の結果、他企業より抜きん出た企業は一流企業として高価格水準の取引を実現し、プライス・リーダーとも呼ばれる力を市場で発揮することとなるのである。つまり今日の生産企業の価格戦略の重要な長期的目標はショウの言う市場価格以上での販売を実現することにあると言っても過言でないのである。

さて以上検討してきたところでも明らかなように、価格戦略の目標はその展望する期間や、市場地位、市場での競争状況、製品特性、消費性向等によって異なったものとなるのである。また同時に2つ以上の狙いを持たせることもあるであろう。その企業の総合的な目標の中から価格目標も選択され達成努力が払われるのである。オクセニフェルト (A. R. Oxenfeldt) は羅列的ではあるが、次のような価格戦略目標を掲げているが、参考とすることが出来よう¹⁰⁾。

- (1) 長期利潤の最大化
- (2) 短期利潤の最大化
- (3) 成長の実現
- (4) 市場の安定化
- (5) 価格に対する顧客の敏感さの緩和
- (6) 新規参入の阻止
- (7) 価格リーダーシップ制の維持
- (8) 限界的企業の退却の促進
- (9) 政府による調査と統制の回避
- (10) 中間業者のロイヤリティの維持、中間業者の販売援助の獲得
- (11) 供給者からの過度の要求の回避（特に労働

10) A. R. Oxenfeldt, "A Decision-Making Structure for Price Decisions", *Journal of Marketing*, 37 (January 1973) pp. 48-53.

者)

- (12)イメージの改善
- (13)顧客により公正だとみなされること
- (14)興味と刺激を生み出す
- (15)信頼できる企業だとみなされること
- (16)他企業による価格切下げの抑制
- (17)製品ライン内の弱い品目の販売面での助力
- (18)製品を「可視的」にする
- (19)「市場を強奪」してのれんを強める
- (20)取引きを工夫する

2 価格戦略の対象価格

ところで価格戦略の検討を始めるに当たって戦略対象となる価格について若干考察しておくことが重要だと思われる。その第一は生産企業が問題にする価格とは、いったい市場におけるどの価格なのかという事である。消費財生産企業の製品流通の典型を眺めると、製品は卸売企業を経て小売企業に販売され、小売企業から消費者へと販売されるのが一般的である。この場合、市場での価格は生産者出荷価格、卸売価格、小売価格（小売上代とも言い、消費者購入価格となる）と少なくとも3段階の価格が存在することとなる。

今日の経済活動の原則から言えば、生産企業は自社の販売価格つまり生産者出荷価格を決定することが出来るのであり、他の流通段階の価格設定に介入することは原則的に出来ないのである。この点から考えると価格戦略の検討対象となる価格は、生産者の出荷価格のみであるかのように思われるが、果たしてそうなのであろうか。

次に、価格の意味を考えてみよう。レイザー(W. Lazer)は「価格とは、あるものを購入するために支払う量、あるいは、商品またはサービスに価値を与える諸条件の金銭的総額である¹¹⁾」としている。価格は、ある製品またはサービスを得ることに対する対価の大きさを表わすのである。一方、生産者が提供しようとして

いる製品やサービスの対価を最終的に支払い、取引きを完了させるのは誰であろうか。それは、卸売企業や小売企業といった流通業者ではなく、生産者が直接取引きをするわけではない消費者なのである。つまり生産者が的確に供給と需要を結びつけようとするならば、最終の取引き者である消費者の納得する価格を市場で形成しなければならないのである。論理上は小売企業は消費者の、卸売企業は小売企業の意向を反映させ、生産者は卸売企業との取引きを通じて消費者の価格面での欲求に対応することが出来るわけである。しかし、現実には生産者自らが消費者の欲求を直接的に汲みとる努力をし、かつ又満足をもたらすよう様々な働きかけをおこなうこととなっている。そしてこの行動こそマーケティング行動なのである。

結局のところ、生産者は価格戦略の立案に当たって直接取引きには関与できない消費者価格の妥当性を検討し、適当と思われる消費者価格から帰納する生産者出荷価格を設定することとなるのである。多くの生産者が流通業者との取引きに当たって建値とか価格体系とか呼ばれる販売段階別、取引条件別の取引き価格ガイドを設定しているが、建値に示された末端の消費者価格は、生産者の市場価格に対する願望を示したものだといえることが出来る。むしろ価格体系に強制力を持たせると、つまり建値通りの取引きを強要し、これに違反した場合、取引停止などの罰則を設けたりすると、再販売価格維持契約類似行為となる。ところで生産者は市場での実勢価格がその商品の市場地位を示し、消費者の商品イメージや企業イメージを形成するに当たっての重要な要素となっていることを承知している。このため生産者は価格体系に準じた取引きを流通業者に期待し、値引きを回避しようと努力することとなる。この努力についての検討が、価格管理戦略にかかわる分野でもある。

3 価格戦略展開上の条件

これまでの考察でも明らかなように、価格戦略を検討するに当たって考慮されなければならない

11) W. Lazer, *Marketing Management: A Systems Perspective*, Wiley, 1974, p. 276.

い側面は実に多様である。ここでは一般に重要だと思われる考慮要因を以下のように掲げ、それぞれその内容を概観におこう¹²⁾。

(1)製品：生産財か消費財か、必需品かぜいたく品か、標準品か流行品か、新製品か既存製品か、ライフ・サイクル上の位置はどこか、製品差別化の程度はどうか、企業内地位はどうかなど。

(2)需要：需要量はどれ位か、価格ラインはどうか、需要の弾力性はどうかなど。

(3)費用：原材料コストの動向、物価動向、投資償却期間はどれ位か、見込生産か受注生産か、返品の大きさはどうかなど。

(4)競争：競争企業の数と規模、潜在的競争の有無、新規参入の度合、競争企業の価格戦略、ブランド確立状況など。

(5)流通：流通経路の特徴、取引慣行、流通業者の性格と成熟度、拮抗力の大きさなど。

(6)販売方法：割賦販売の有無、販売促進の方法、コンピュータ利用の進展の度合い、Pb品要求への対応など。

(7)法的規制：再販指定の有無、政府の価格指導、部品補償期間の有無、業界の競争規約の採用の有無など。

戦略領域との関係を見ると、(1)～(4)は主として価格設定に当たっての考慮要因であり、(2)、(5)～(7)はとりわけ価格管理に当たって配慮される要因であると言えよう。

Ⅲ 価格設定戦略の検討

価格設定に当たっては、前節で検討したように、様々な影響要因を考慮し、企業や製品の目標に沿って具体的に作業を進めることとなる。生産者の実際の価格設定の方法を検討すると、企業や製品の置かれている状況が様々であるため、具体的にはその論理的一貫性を抽出することは難しいように見える。例えば、企業の存続を保持するには、どのような場合にもコストは無視

出来ないと考えるのが普通であり、コスト割れをするような製品は、早晚生産を中止することとなると言えよう。しかし、新製品の多くは、発売当初はコスト割れの状況にあることが多く、ある期間は、先行投資としての展望の下で市場への供給を維持しなければならないことも常識である。そしてその場合のある期間は企業の方針や力量によって決められることとなり一様ではないのである。

それにも拘らず、価格設定者の依拠するに足る、価格設定のためのモデルや理論の開発が求められており、基礎的なものではあるが、手法の類型化も推進されている。例えば、コトラーはその主要な方法を、①コスト志向的決定、②需要志向的決定、③競争志向的決定に区分し考察している¹³⁾。ここでは、コトラーの分類に従いつつ価格設定の主要な方法を考察、検討していくことにしたい。

1 コスト重視による価格設定

多くの企業はどのような場合でもその経費を基礎にして価格設定に当たっているが、販売価格と経費の関係は実に多様である。即ち価格に占める経費の内容は、需要の大きさ、生産のあり様（例えば見込生産か受注生産か）、競争の状況などによって、大きく変化し、異なった役割を果たすのである。実際のところ価格は直ちに販売量に影響し、販売量は経費に影響し、経費は又価格に影響するというように、循環性を持った関係にあるのである。とはいえ価格設定に際して、特に経費を重視し、経費を一定条件の下で確定させ価格設定の基本に据えることが多い。この方法の代表的なものとしてコスト・プラス法（原価加算法）と損益分岐分析を用いた目標価格設定法がある。

(1) コスト・プラス法 (cost-plus pricing)

コスト・プラス法とは、単位経費（原価）に一定率のマージン（利幅, margin）を加算して価格を設定する方法を言う（この時の価格は言うまでもなく生産者出荷価格であり、生産者

12) 鈴木孝「価格政策」柏木重秋編著『マーケティング』、白桃書房、昭和57年、80頁、及び木村立夫「同上論文」231頁。

13) P. Kotler op. cit., 4), pp. 402-12.

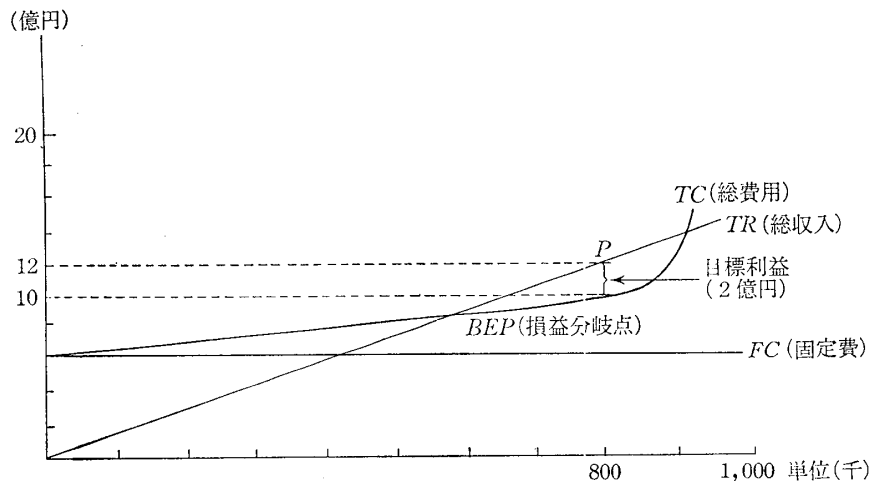


図 1 目標価格 (target price) を決定するための損益分岐図表
(出典) P. Kotler, *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, 1980, p. 405 より
単位を修正して掲載。

が強い関心を示す市場での消費者価格ではない。この生産者出荷価格に慣行的な流通経費を加算した額が消費者価格で、生産者は同時にこの価格についても製品の市場での競争力という視点からの検討を加えているのが普通である。

この場合、まず第1に適正なマージンをどう決定するのかという問題が存在する。通常は過去の実績や業界の慣習に基づいて一定率のマージンが決定されるが、この点が理論的な欠点ともなっている。第2に単位経費の算定問題が存在する。操業度や販売量にかかわらず、平均経費がかなり固定的である企業（業界）では平均経費をそのまま用いてもよい。しかし一般に生産企業の場合には、操業度により単位当り経費が大きく変化するので、この方法を用いる理論的根拠は乏しいとされている¹⁴⁾。

コスト・プラス法はホール (R. L. Hall) とヒッチ (C. J. Hitch) の調査¹⁵⁾で広く利用されていることが明らかにされた「フル・コスト原則 (full-cost principle) に基づく価格設定」で

あるとも言えよう¹⁶⁾。また一般に流通業界で用いられているマークアップ法 (mark up pricing) もコスト・プラス法と同義に用いられることが多い点にも留意しておきたい。

(2) 目標価格設定法 (target pricing)

経費が操業度や販売量によって大きく変化する場合には、販売量と経費や利益の関係を検討することが重要である。この検討は損益分岐分析によって可能となるが、損益分岐分析に目標利益率を加味したものが目標価格の設定として知られる生産者によく利用される価格設定法である。「見込標準販売量 (見込操業度とも言う。an estimated standard volume) のもとでの総経費に対する特定目標利益率を与えるような価格を設定する¹⁷⁾」方法である。

この価格設定の手順を図1に示した損益分岐図表 (break-even chart) をもとに説明しよう¹⁸⁾。まず、産出量の各水準での総費用 (TC) を推定する。次に予想操業度を推定する。ここでは見込標準操業度が80%であるとしよう。また更に、この企業の設備能力が100万単位であるとすれば、80万単位の販売が期待されるこ

14) P. Kotler, 同上書, 稲川和男・浦郷義郎・宮沢永光 訳『続マーケティング・マネジメント: マーケティング・ミックスの編成とプログラム管理』, 東海大学出版会, 昭和55年, 13頁。

15) R. L. Hall and C. J. Hitch, "Price Theory and Business Behavior", *Oxford Economic Papers*, 1939; Reprinted in *Oxford Studies in Price Mechanism*, ed., by T. Wilson and P. W. Andrews, 1951.

16) 伊藤光晴, 『近代価格理論の構造』, 新評論, 昭和40年, 142頁。

17) P. Kotler, 前掲書14), 13頁。

18) 木村立夫, 前掲書233頁をもとにしてある。

とを意味する。図によればこの80万単位を生産するに要する総費用は10億円である。目標利益率を20%とすると、80万単位での総収入(TR)は12億円でなくてはならない。今、80万単位における総収入12億円の点Pと原点Oを結んだ線が総収入を示す線である。またこの総収入曲線の勾配が求める価格であり、ここでは1,500円である。従って1,500円で80万単位販売すれば20%の目標利益率が達成できることとなる。

以上の手順では価格を求めるのに販売量の期待値を用いているが、実は価格は販売量に影響を与える一つの重大な要因なのである。つまり、この価格設定法も需要関数を未知のままにしている循環論法的欠陥を内包しているのである。

このように、コスト重視による価格設定法は需要面や競争面をあまり考慮していないという欠点を持っているのであるが、それにも拘らず最も一般的に利用される価格設定法となっている。これは次のような理由によるものと思われる。

①経費は需要よりも確定しやすく、しかも単純に経費にマージンを上乘せするだけで価格を算出し得るという意味で簡潔な方法であること。特に取り扱い品目の多い小売業ではこの簡便さは尊ばれることとなる。

②同一産業内の他企業の経費とマージンはほぼ同じようなものであるから、価格もほぼ同じ水準におちつき、価格競争が回避されやすいこと。

③不安定な需要面から決めるより、経費を基準とした方が設定価格に安定性があること。

④経費に一定のマージンを加えるという方法は、不当な利益を取っているのではないかという顧客の不信を解消するのに役立ち、PR効果も持っている。

⑤経費の中の一部を期待販売水準の実現のために運用出来る。

2 需要重視による価格設定

需要重視による価格設定とは、生産に要する

経費よりもむしろ製品に対する需要の強弱や消費者の製品や価格に対する知覚を重視することによって価格を設定しようとする方法である。豊かな社会における消費者は製品の本質的な機能や品質の良し悪しよりも、製品の副次的機能や個性・特殊性を重視し勝ちである。このため当然のことながら価格に対する評価も主観性が強いものとなる。この意味からは、現代は一段とこの需要重視による価格設定も増加する傾向にあると言えよう。以下にその主たる手法を考察しておこう。

(1) 知覚価値価格設定

当該製品の価値を顧客がどう考えるかという相対的知覚価値を測定して、それを基準に価格を設定する方法である。この方法は最新マーケット・ポジショニングの考え方に沿った方式であり、これを実施する企業が増加しつつある¹⁹⁾。企業は標的とした市場に適合すると思われる製品を開発し、調査活動を通じて、顧客の評価や需要量を予測する。更に必要な投資や原価を計算し、収益性を予測するわけである。結果が満足ならその価格と原価を採用し、不満足なら事業計画を修正したり放棄することとなる。この方法は市場調査を基礎に置いているので、調査による価格設定法と呼ぶことも出来よう。

(2) 価格差別化による価格設定

この方法は市場がいくつかの細区分に層別化が出来、しかも同一機能製品の原価を大きく変えることなく製品様態と価格面で変化させ販売する方式である。設定された価格差ほどに原価は変わらないのに、対象顧客層によって、或いは製品様態によって(例えばデザインとか)、時間によって(例えば混雑期とか)価格差を付す価格設定法である。

(3) 上層吸収価格設定 (skim-the-cream pricing)

一般に新製品の価格設定の代表的なものの1つとして扱われているが、新製品の市場導入期に高価格を設定し、時間の経過とともに価格を下げ、価格弾性値の高い顧客層へと順次対象を

19) P. Kotler, 前掲書3), 335頁。

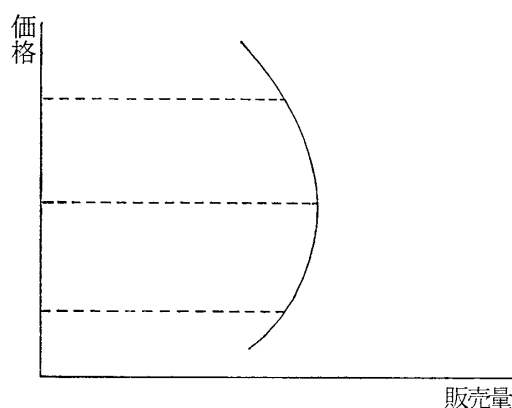


図 2 名声価格設定と需要曲線

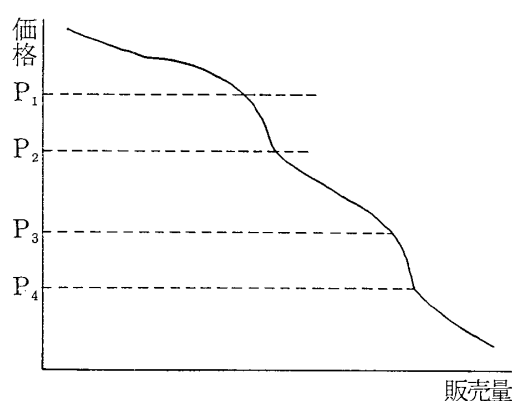


図 3 価格ライン設定と需要曲線

拡大していく方式である。この意味からは前項の時間による差別化でもある。この方式は需要弾性値の小さい高額品で採用されることが多いが、①投下資本の早期回収を狙うとか、②利益の最大化を求める、③経営の長期展望から安定的成長を計画するためとか重複した採用背景を持っているのが普通である。

(4) 名声価格設定 (prestige pricing)

人々の消費心理には高価な商品ほど高級な品質を持っているはずだと推定する一般的傾向がある。そして商品の中にはそれを所有することがある種の社会的地位 (status symbol, 例えば一流の商社マン) を示すものとして位置づけられるものがある。こうした商品は図 2 に見るように販売高は価格を高く設定する方が、低く設定するよりも増大する傾向にある。このように、高価格であっても需要が喚起される価格を名声価格 (prestige price) といい、名声価格たり得る状況の下で製品の価格を設定することを名

声価格設定と言う。名声価格たり得る状況は様々なマーケティング努力の結果得られるのと品質判断のむづかしい商品などで生まれることが多い。有名デザイナーの商品、有名ブランドの外国製品、限定的商品、有名人の常用する商品、特定職業人に常用される商品なども名声価格形成の条件になることが多い。

(5) 価格ライン設定 (price lining)

商品によっては、消費者は一定の価格の範囲内では価格の相異をあまり気にしないで購入することがある。一定の価格帯では価格に対して非弾力的になっているのである。例えばステレオについて見ると 3 万円台、6 万円～7 万円台、10 万円～12 万円台、16 万円～18 万円台、25 万円以上というような価格帯では、価格よりもその価格帯での品質や機能に目を向けて商品選定をすることが多い。こうした傾向は紳士服や時計といった比較的高価格商品で見られることが多い。

これを図で示すと、図 3 のような需要曲線を持つものであり、 $P_1 \sim P_2$ 、 $P_3 \sim P_4$ では販売量の変化はあまり見られない。こうした価格帯を価格ラインと呼び、消費者の意識の中にある種の価格意識 (この程度の価格ならば、こうした品質、機能になっているはずであるとか、このランクの商品はこんな特性があるなど) が形成されている。

価格ライン設定とは、このような需要曲線を重視した価格設定で、価格帯 $P_1 \sim P_2$ 、 $P_3 \sim P_4$ が把握できるなら、その価格範囲の最高の P_2 、 P_4 に価格を設定し、それに応じた製品を開発することが、企業にとって有利になるのである²⁰⁾。

(6) 返品見込の価格設定

ファッション商品やある種の季節商品などでは、普通の一般商品では考えられない高比率の返品が発生する。一般商品の場合は生産者も流通業者も経験的に商品の市場在庫を調整し、返品率を小さく出来るが、ファッション商品の場

20) 久保村隆祐『マーケティング管理』千倉書房、昭和50年、149頁。

表 2 返品見込の価格設定事例

☆過去の販売実績から、次の諸比率はおおよそ推測し得るものとする		
①シーズン—定期(途中)までの返品率(初期出荷品返品率)		40%
②シーズン末期の返品率(再出荷返品率)		10%
③生産卸売企業の平均必要販売経費(値入率)		30%
④小売販売店慣習利幅率		40%
☆ここでは販売単位を100とし生産者の再出荷品の返品は、再出荷卸売価格で社内販売するものとした		
(初期出荷品の価格構成)	(再出荷品の価格構成)	(平均的価格構成)
生産原価 40	40	40
生産者値入率 50(%)	5(%)	32(%)
生産卸売価格 60	42	52.8
小売販売利幅率 40(%)	40(%)	40(%)
小売標準価格100 (値引価格) 70	(平均価格) 88	
販売単位 60	40	100

合、各々の商品の市場受容(消費者による購入)が浮動的であり売れ行きを予想することが極めて難かしいのが一般的である。せいぜいある幅を持った商品群全体で、平均的に返品率が予想出来る程度であり、この予想すらはずれることが多いと言われている。

このためファッション品生産者は商品群毎に返品を見込んだ価格を設定し、シーズン終了時に商品群全体として必要経費と適正利潤を獲得するよう努力することとなる。企業によって対処の仕方に相異はあるが、標準的には表2で示したように1シーズン内に2～3度返品時期を設定し、その都度マーク・ダウンして再出荷を繰り返し、商品を売り切ることが多い。最後の売り切りを特別社内販売などと名づけて残品を回避している事例も散見するところである。返品見込の価格設定は、これまでの価格設定方式と異なり、シーズン入りからその終了までの一連のダイナミックな価格設定であり、需要の変動を採り入れたマーク・アップ方式であると言ってもよからう。

3 競争重視による価格設定

競争重視による価格設定とは、価格設定に当たって市場における競争を重視し、競争者の価格に準じたり、その価格設定行動を予想して価格

設定を行うことを言う。その代表的な方法を以下に述べよう。

(1) 現行市場価格に基づく価格設定

競争重視による価格設定は結果的に価格競争回避の価格設定方式になっていることが多い。この現行市場価格に基づく価格設定方式は、業界での平均的価格水準に価格を合わせて設定する方式で価格競争は回避されている。この方式を採用するのは、一般に製品差別化の困難な製品の場合である。製品間の競争の焦点が価格に合せられると相互に破滅的な競争に突入する危険を多分にはらんでいるからである。消費者も現行市場価格になじんでいる度合いが強く、価格訴求をあえて行わなくとも比較的安定した需要が見込まれることが多い。菓子のガムやチョコレート、電池などがその例としてあげられよう。

新薬の価格設定に当っては、採用された理由は異なるが、手法としてはこの現行市場価格に基づく価格設定に類似した方式になっている。新薬の開発に要する経費はその算出がはなはだ困難である。そこで原則的に同様の薬効を保有する既存の医薬品の現行市場価格を基準に新薬価格が決定されるわけである。

(2) 市場浸透価格設定(penetration pricing)

新製品の価格設定方式の代表的なものである。既に需要重視による価格設定のところでも上層吸収価格設定方式についてふれたが、一般にこの2つの価格設定方式を対照的にとりまとめ新製品の価格設定方式の代表として説明することが多い。

市場浸透価格設定は、新製品の発売価格を当初からできるだけ低価格に設定し、すばやく市場に製品を浸透させようとする政策である。普通、背景として強力な競争企業の参入が予想されている場合が多い。この市場参入を、設定された価格では投資回収が困難になると思わせることで阻止しようと意図するわけである。また一般に価格弾性値も大きく、低価格に設定することでいち早く市場シェアが獲得できると判断していることが多い。いずれにしてもこの市場

浸透価格設定は強く競争を意識した戦略展開であると言えよう。

(3) プライスリーダー制による価格設定

一般に寡占的な大企業同士、あるいは傑出した大企業と格差を持たされた中小企業が業界を形成している場合、発生しやすい価格設定方式である。様々な企業行動でリーダーシップを持つと思われる企業が設定する価格を基準に、他の企業が追随して価格設定する時、この最初に価格を設定する企業をプライスリーダー (price leader, 価格指導者)、追随する企業を追随企業 (price follower) と言う。また、こうした状況で価格設定がおこなわれるのをプライスリーダーシップ (price leadership, 価格指導制) による価格設定と呼んでいる。プライスリーダーの設定した価格に追随企業が準じる価格設定をするのは、明白な価格協定やプライスリーダーによる圧力が存在するわけではないことが多い。それは暗黙の内に採られる価格競争回避行動であり、業界秩序の保守行動でもあると言えよう。プライスリーダーは追随企業を、追随企業はプライスリーダー及び他の追随企業を意識しつつ価格を設定するわけで、この意味では、負の価格競争意識の大きい競争重視の価格設定である。

(4) 入札価格設定

公共事業の請負などに際して採られる価格設定方式である。入札制とは、文書による評定価格を提出させ、最高の価格を提示した者に販売し、最低価格を提示した者から購入するという売買法である。公共事業の請負に関する入札では、入札に参加した企業の中で相対的に低価格を提出した企業に事業は落札される (請負決定) こととなる。一般に限界費用 (marginal cost) 以下の価格設定をすることはないが、その危険がある場合には、あらかじめ限界費用を発注者側で算出しておき、その額に最も近い価格提出者に請負わせることで事業の質を保障するなどの措置が採られることもある。いずれにしても入札参加企業は競争的に価格を提示することとなり最も一般的な競争類型での価格設定

方式と見ることができる。

IV 価格管理戦略の検討

前項までに検討してきた価格戦略は、生産者出荷価格をいかに設定するかという価格設定戦略であった。むろん生産者出荷価格の決定に当っては、どのような設定戦略を採用する場合も、末端の消費者価格を同時に念頭に置いて検討することを前提としている。そしてまた、生産者が消費者直販の流通経路を設定している場合には、生産者出荷価格そのまま消費者価格であり、これから検討する課題は単純なものとなることもまた当然である。

ここでは、設定された価格を、取引条件、取引先の製品流通上果たしている役割、取引時期、自社又は当該商品の市場での競争的地位など特定の状況に適合するように補正していく価格管理戦略について検討していきたい。価格管理戦略はその性質上、次の3つの戦略があるとされるが、中にはプロモーション戦略として位置づけた方が好ましいと思われるものがないではない。しかし、ここでは取引時の価格形成の一環として (価格的条件として) 取扱われる度合いの大きい事項は検討の対象として加えることにした。

- 1 セールス (Sales, 特売)
- 2 ディスカウント (Discount, 割引)
- 3 リベート (Rebate, 割もどし)

個々の政策の検討に入る前に、若干、価格設定戦略を省みて課題を整理しておくことが重要ではないかと思われる。価格設定戦略のいずれの場合も生産企業は泥沼化するような直接的な価格競争は回避しようとする傾向が見られたことを確認しておきたい。だからこそ消費者価格を想定して形成される建値 (価格体系) は同質商品に関してはほぼ同じ水準に形成される傾向にあるのである。しかるに我々の接する実際の市場では多くの商品分野で、いわゆるトップ銘柄品と下位企業商品では相当程度の価格差を持って販売されているのである。この仕組みはどうなっているのかという課題もある。

あるいは又、例えば電気製品分野で大規模小売店や、秋葉原、日本橋（大阪）に代表的に見られる安売専門店と一般小売店との間の価格差はどんな理由から発生するのか、こうした時生産企業はどのように関与しているのだろうかといった疑問も生まれよう。

今日のように競争の激化した、いわゆるマーケティング状況下では、必然的に生産企業の流通介入は進行し、その中心的課題はシェアの拡大と価格維持を含めた流通段階からの販売協力体制の確立にあるとされるが、こうした政策に価格戦略はどのように組み込まれているのだろうかといった研究事項も出てくる。

いずれの課題もその相当部分が価格管理戦略を検討する中で解明されるものと思われるが、この意味からは価格管理戦略ははなはだ多様な課題を担わされて展開されているということもうかがえるのである。その狙いを大別すると次の3つに分類出来よう。また一つの行為が同時に2つ以上の狙いの下に実施されることがあるのは当然である。

- ①販売を促進し、売上げ又は市場シェアの拡大を狙う。
- ②商品流通上必要な機能を分担したり、流通コストの削減に結びつくような流通業者の行為に対する合理的対価の提供を果たす。
- ③生産者の流通戦略に対して流通業者の協力をうながす。

1 セールス (sales, 特売)

特売は一般に次のように説明されている。特定商品の売上増加を狙いに、取引業者にとって特別の販売条件を一定期間示し、取引時点で対応報奨を提供する政策である²¹⁾。取引条件の提示は誰にでもなされるが流通業者に提示する特売に一般消費者が対応するのはむづかしいのが普通である。セールスは流通業者に取扱いの拡大をうながすのであるから、「これこれの期間に1

回の取引が○ケースを越える場合、1ケース当り△△を報奨として提供する。代金は現金決済とする」といったもので、○ケースの量が大きいものとなっている。

設定される時期はいろいろあるがおよそ次のような場合である。

- (1)需要集中期：中元、歳暮、クリスマス、夏休み、入学・入社期など
- (2)不良在庫の処分時：季節商品の季節末期、新製品発売前の旧製品、市場競争で下位に立たされた時
- (3)製品の急速な市場導入を計りたい時：新製品発売時、季節商品導入期

また、特売の報奨は多様で勿論値引き販売が一番多いが、現品添付、金券提供、景品提供、招待券提供、旅行接待など様々な報奨方法が工夫され、刺激効果が模索されている。景品や旅行招待などはその性格から見てむしろプロモーション戦略の領域で検討されるものだろう。

特売で提示される値引きは、いわゆる建値からの値引きである。競合企業も対抗的に特売を実施することがあるが、その性格を見極め一時的な価格訴求なのか、そうでないのかによって対応を検討することとなる。少なくとも建値は同等であるから、市場でのブランド・シェアを、それも実勢としての価格差を持ちつつバランスを保っている状況を、大きく破壊するものでない限り、一時的値下げ活動は許容することとなる。

(注) 1) 生産者の実施する特売は、流通業者を対象としたものの外に消費者を対象に実施するものもある。この場合は多くが景品類の提供で、価格的なものはあまり見られない。

2) 流通業者が独自に実施する消費者対象の特売も多い。百貨店など大規模店は販売規模の大きいことを背景として生産者に対して特売への協賛を申し入れることがままある。この場合も生産者間の価格競争に発展することはまずない。

2 ディスカウント (discount, 割引)

割引は売り手が商品の販売に当たってあらかじめ

21) 定村禮士「マーケティング活動の一環としてとらえた、これからのリベート政策を探求する」、藤枝高士編『リベート政策の革新』日本生産性本部、昭和45年、165-66頁。

①買手の取引上の地位や販売機能

②購買量

③代金支払いの遅速

などにかかわる条件を提示し、買手の選択的対応に対して建値からの割引を実施し、それによって販売を促進したり、販売経費を節減しようとする政策である。建値から割引かれた分は流通業者が留保しようと卸売・小売価格に反映させて値引こうと生産者は関与しないのが普通である。割引きは取引き時点に実施されている。割引きには次のような種類があるが、いずれも取引き関係の合理的改善によって、販売経費が節減されるということが大義名分になっている。多くの研究者は、割引きを差別価格政策として位置づけているが取引き関係の合理的改善によって生産者の販売経費が節減されたものである限りにおいては、それを差別価格政策と呼ぶのはふさわしくないように思われる。しかし実際に、わが国で運用されている割引きは必ずしも合理性が裏付けられるものでない場合が多いようなので差別的価格政策であるかも知れない。

(1) 業者割引 (trade discount)

生産者が取引相手の流通上の地位や働きによって割引価格を提供する場合で、建値制のあるわが国では建値そのものが業者割引きであると言える。

(2) 契約割引 (contract discount)

年間の取引高又は期ごとの取引高を契約することによって提供する割引きである。生産者にとって長期の取引契約を得ることは、生産の計画化と操業度の安定化、販売努力の削減等に結びつくこととなり、こうした分野の経費減に対応した価格を割引くわけである。取引き関係の安定化は協調性を高めることにもなる。

(3) 数量割引 (volume discount)

取引量（または金額）に応じて売り手が割引いて販売する場合である。品目別に取引高を査定したり、総合取引高を基準にしたりする場合もある。割引きの仕方も、取引高の一定率を割引く場合やランク別に異なった割引率が累進的

に設定されていたりする場合もある。

いずれの場合も一定量以上の取引きによって生産者の販売コストが低減することを理由に割引価格を呈示し、販売を促進しようとするものだと言えよう。しかし数量割引きの合理性は一般に乏しく、アメリカではロビンソン・パットマン法 (Robinson-Patman Act) によって厳しく規制されている²²⁾。わが国でも、経費削減を裏付ける割引き以外は徐々に厳しく規制される傾向が見られつつあり、販売促進を狙うあまり、極端な累進性を与えたり、ランク毎の差別を大きくしたりすると、見方によっては独禁法の不当差別対価条項に抵触するものと判断されるところとなろう。

(4) 運送割引 (carry way discount)

取引きに当って運送方法の違いによって割引きを適用するものである。一般に混載か一車か、集中配送か分散配送か、定期配送か随時配送かなどの違いで運送経費に相違が発生する。数量割引きの最も明確なコスト低減理由の1つに運送費があげられる所から、数量割引きの中に入っている企業も多い。

(5) 現金割引 (cash discount)

わが国の伝統的な取引慣行の内、最も遅れていると思われるものの1つが売買に伴う代金回収の方法である。約束手形や掛売りを許すため、売り手の金利負担、集金手数料負担、支払い不能等の危険負担が増加することとなる。売り手としてはより早く現金による代金回収をおこなうことが望ましいわけで、現金回収状況に応じた割引きをおこなおうとするものである。

(6) 季節割引 (seasonal discount)

季節商品の場合、生産の安定化のため季節外生産、つまり年間生産を生産企業が志向するのは当然である。この場合、季節外の生産分は生産企業の負担で在庫しているが、これを出来るだけ早期に流通業者に引き取らせることが、生

22) An Act to amend section 2 of the Act entitled "An Act to supplement existing laws against unlawful restraints and monopolies and for other purposes," Public-No., 692-7th Congress; H. R. 8422, 1836.

産者にとって望まれることとなる。倉庫料、製品代金金利等が節減されるわけであり、この分早期商品引取り割引として割引かれることとなる。

以上が割引の主な種類であるが、生産者は自社の状況に合わせて、これらの種類の割引のいくつかを採用することとなる。特売と同じく、取引時点で引き、その結果が市場価格に反映してもそれは当然のことと容認するのが普通である。建値と違って市場の実勢価格が企業力、ブランド力を反映するのはこの割引の採用の仕方が企業間で異なるからである。下位企業は一般に実際の経費節減以上の引きを提供し、しかも販売力の大きい大規模流通企業にとって有利になるような割引方式を設定することが多いように思われる。その結果が建値とは異なった市価を形成するわけであるが、上位企業もシェア・バランスをくずす程の引きを提供しない限り、同質競争は回避する傾向にあると見てよい。異質競争の1つが、リベート政策の展開でもある。

3 リベート (rebate, 割もどし)

リベートとは、本来利益獲得機会を与えられた者がその機会を得るに当って援助を提供してくれた人に対し支払う謝礼を意味している。わが国では旧くからの商慣習として、一定期間の取引が終った時点に、生産者や問屋から下位の流通業者に儲けの一部割もどし金として支払われていたのである。

法令上のリベート概念を見ると「財務諸表規則取扱要領」で「一定期間に多額又は多量の取引をした得意先に対する売上代金の返戻額等」と定義し²³⁾、割引とほぼ同じ取扱いにするよう求めている。

金井澄雄氏は、マーケティング戦略の一環としてのリベート概念の説明として「個々の商品の価格体系とは別に、一定期間の取引高などを

基準とし、販売の促進を意図しておこなわれる営業利潤の分配である」と述べている²⁴⁾。更に金井氏はリベートの特性を次のようにまとめている。

- ① 価格政策との一環性はもつが価格体系とは別の体系に属し、それ独自の政策的意義もっている。
- ② 一定期間の取引金額、取引数量あるいは回収額などを基準として配分される。
- ③ 過去一定期間の販売実績などを基準とし、取引後において応報的な刺激を与え、以後の継続的な購買を誘引する意図のもとにおこなわれる。

金井氏の概念規定は、よくリベートの性格を表現していると思われるが、今日では次の点でその概念を修正しておく必要があろう。それはリベートの提供意図の変質についてであり、もう1つは単なる営業利潤の分配ではないという点についてである。リベートの提供意図はもちろん第1に販売を促進し、競争的市場地位を向上させることであった。このため単に売上高を基準とするだけでなく、売上高伸長率を加味したり、目標を設定させその達成率を評定するなど工夫してきた。更には、陳列量、場所、店頭取扱い比率、推奨の程度などを査定項目に加えるなど、協力報奨的性格が加えられてきている。

一方、リベート提供が定着して来ると一種の裏価格体系として流通業者に捉えられ、マージンの一部と考えられるようになる。流通段階での価格競争は、多くの場合仕入価格の低下が原因となっている。

ここで生産企業にとっての、市場での価格競争の2つの意味を考えておきたい。その1つは他の生産者の競合製品との価格競争である。この価格競争は表面的には建値（或いは小売標準価格）で同水準に保ちながら、実際には長期にわたるマーケティング努力の差異として、実勢価格の差を生むこととなっている。そしてその

23) 『財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則取扱要領』昭和26年、通牒証総76号、149。

24) 金井澄雄『販売促進のためのリベート政策』有紀書房、昭和38年、13-14頁。

価格差を生む背景には、生産者の割引戦略や特売戦略が存在しているのである。今1つの価格競争は、自社の同一製品の販売店間における価格競争である。その原因が割引きや特売にある場合、生産者は流通の合理化のためには、弱小販売店から自社製品の取扱い比率が低下しても仕方ないと判断している場合が多い。しかし、リベートのように元々売価への反映を回避することを目的に運用されている価格管理戦略が販売店間の競合の原因となっては困るのである。

そこで生産者は、流通各段階に対し、建値維持を要望し、その実状をリベート査定に加えたりすることとなる。競合が激化し、建値の回復が困難な場合には、リベートによるマージン保証を果たしたり（バック・マージンと呼んで一種の委託販売方式に切り換える）、リベートの一部を生産者の判断で積み立てるといったことまで行われている。

さて、生産者にとってリベートの役割が拡大されればされる程、その提供のための原資は、単に期待以上の営業利益が生じたので、その余剰分を分配するというだけではすまなくなる。そこで生産者はリベートの原資を前もって営業経費の中に組み込み、予算計上することとなる。その名目は、生産者によっては、交際費であったり、広告費であったり、販促費であったり多様であるが、受領側は、税務上厳しく対処されている。

以上の検討でも判るとおり、リベートの狙いは、多様化しており、その名称も様々である。そこで最後に、多様化したリベートを目的性格別に整理しなおしておきたい²⁵⁾。リベートの概念規定でも述べたが、リベートには本来2つの性格が付与されている。即ち、

A. 販売促進的性格……継続的取引きと販売促進を意図する。

B. 報奨的性格……販売協力に感謝し、メンバーシップを確立する。

であるが、さらに発展的に加えられた性格とし

て、

C. 統制的性格……生産者の流通諸政策への協力をうながす。

をあげることが出来る。この3つの性格に従いリベートはどんな役割を負わされているか具体的にあげておこう。

A. 販売促進的性格を持つリベートの具体的な役割

A～1 流通業者の取扱意欲の拡大

A～2 推奨行為の喚起

A～3 新規取引先の開拓

A～4 配送機能の充実

A～5 販売利潤の確保

A～6 競合生産者、消費者に対する価格政策のカムフラージ

B. 報奨的性格をもつリベートの具体的役割

B～1 販売努力に対する能率報奨

B～2 陳列場所や量の確保に対する報奨

B～3 コーナー設置やPOP品配置などに対する報奨

B～4 流通業者の組織加入への報奨

B～5 推奨等消費者への働きかけに対する報奨

C. 統制的性格をもつリベートの具体的役割

C～1 価格体系の維持

C～2 支払促進

C～3 返品抑制

C～4 取引保証金の留保

C～5 競合生産者の商品の取扱い規制、意欲減退化。

おわりに

これまで、個別生産企業の価格戦略について、その大筋を概観してきたが、まだ考察し残した点も多いように思う。例えば、価格設定に当たって、生産企業は単純に1つの製品についてのみ検討するわけではない。今日の生産企業は、製品ラインを一層拡大する傾向にあり、現実には関連製品を多数生産している。コスト算出に当たっても、関連製品との間で当該製品のコストをどのように割り振るのかといった課題が発生す

25) 西沢脩『マーケティング会計』、中央経済社、昭和40年、283-84頁を参考とした。

るが、こうした問題を考察し残しているのである。

コスト算出に関わる問題を概観すると、会計学の分野で研究されることが多いが、施設や設備の償却期間をどの位に設定するのかとか、研究開発費や管理人件費などの間接費をどんな時にどのように割り振るのかとか、あるいは又原材料価格の変動をどのように評価し製品価格に反映させるのかなどといった問題が存在するわけで、この分野の考察・整理も今後に残すこととなった。

最近のワード・プロセッサやパーソナル・コンピュータの市場価格の大幅な下落原因を考えるのに、ただ単に上層吸収価格政策の結果だとするのは不十分で、原材料コスト、部品コストの市価変動や工場操業度の向上といったコスト面の実証的研究分析が望まれるところである。

また近年の価格戦略論でふれられる度合いの多くなった問題の一つに価格変更の問題がある。原材料価格が相場の影響を受けたり、物価変動が大きい時など生産企業は、製品価格の変更を余儀なくされる。価格の引き下げは需要側もたやすく容認するが、価格の引き上げは一般的に合理的な理由がないと市場で受け入れられ難い。プロダクト・ライフ・サイクルの延長を意図し、製品変更を伴った一連の政策として、市場での価格水準の引き上げを含めた様々なマーケティング行動が展開されるが、こうした分析もし残してしまった。

市場での実勢価格を考察する場合には、流通業者の価格戦略を検討することが重要である。殊にバイイング・パワーが問題にされる今日、生産者と流通業者との関係や流通業者の行動様

式を的確に分析しておくことが必要である。企業力を背景にした取引きは、応々にして非合理的な取引きを生み出すことがある。この背景を知って始めて理解される価格形成がままた見られるのである。

最後に、身近な価格問題についてふれておこう。今日、百貨店で一定額以上（例えば3万円以上）の買物をした時、その百貨店のカードを利用すると5%の値引きという特典が与えられるのが普通となっている。カードを利用して銀行を通した支払いをするという手間暇かけた方が（コストをかけた方が）現金で支払う場合よりも価格が安くなるのである。カード利用を促すことによって需要を集中的に吸収しようという狙いの下に展開されたマーケティング行動なのであろう。しかし、この行動は、現金購入者に対し不当差別対価ではないか、不公正な取引きではないかと疑うに足る問題をはらんでおり、すぐにでも検討されなければならないホットな課題だと言ってもよかろう。こうした日常的で具体的な問題をあげたのは、このような問題を理解する上にも、背景となる現代企業の価格戦略を知っておくことが重要となる点を指摘しておきたかったからである。

価格戦略の総合的検討という標題にふさわしかったかどうかは別にして、高度成長期のわが国の消費財生産企業を念頭に置いた価格戦略をまとめてみるという初期の目的は、一応果たしたのではないかと考える。また、この項でふれたような残された課題の検討も、今回のまとめを踏み台にして、近く是非果したいものだと考えている。